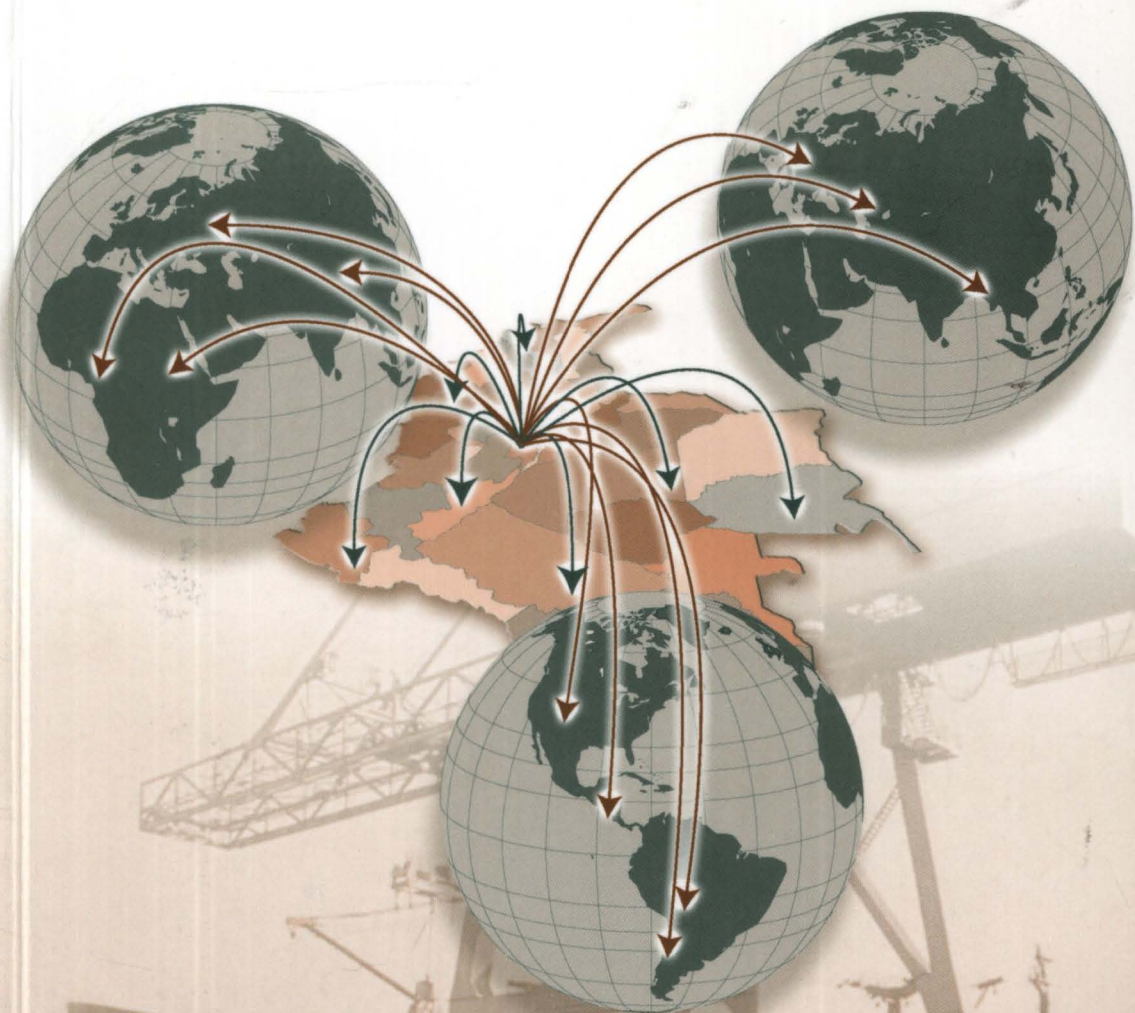


Ramírez & Cajigas
**Estrategia local
exportadora**

**Cómo unir las empresas locales en consorcios,
para comercializar sus productos dentro y fuera del país**



Elbar Ramírez & Margot Cajigas R.



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA**

Sede Manizales

Estrategia local exportadora

Elbar Ramírez & Margot Cajigas R.

Estrategia local exportadora

Cómo unir las empresas locales en consorcios,
para comercializar sus productos dentro y fuera del país



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Sede Manizales

Manizales, diciembre de 2004

Ramírez, Elbar

Estrategia local exportadora / Elbar Ramírez y Margot
Cajigas. — Manizales: Universidad Nacional, 2004.

184 p.; 24 cm.

Incluye bibliografía.

ISBN 958-80-9527-1

1. Exportaciones – Colombia – Guías. 2. Colombia –
Comercio exterior – Guías. I. Cajigas, Margot. II. Tit.
658.404 cd 19 ed.

AJA8987

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis-Angel Arango

© Universidad Nacional
de Colombia - Sede Manizales
2004

ISBN 958-8095-27-1

Autores:

Elbar Ramírez,
Administrador de Empresas,
Esp. Internacionalización de la Economía.
Profesor Asociado
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Palmira.

Margot Cajigas Romero,
Contadora Pública Titulada.
Msc. Ciencias de la Organización.
Profesora catedrática,
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Palmira.

Revisión técnica:

Dirección de Investigaciones, Universidad
Nacional de Colombia Sede Manizales (DIMA)

Impreso en los talleres gráficos
de Impresora Feriva S.A.

Calle 18 N°. 3-33

PBX: 883 1595

www.feriva.com

A los empresarios, a esos hombres y mujeres que trabajando por su bienestar personal forjan crecimiento económico colectivo y bienestar social general.

Agradecimientos

Los autores hacen público reconocimiento a las siguientes personas e instituciones, por su apoyo para realizar este trabajo:

INSTITUCIONES

División de Investigaciones de la sede Manizales (DIMA),
Universidad Nacional de Colombia,
Cámara de Comercio de Manizales y Asomercadeo

EMPRESARIOS

César Echeverri, de Imagen Digital Ltda.
Melba Jiménez, de Hujiga Ltda.
Mauricio A. González, de Mrs. Daniel'S.
Rafael Sanint, de Productos Alimenticios Don Rafa Ltda.
Pedro Felipe Sogamoso, de Sistesa Ltda.
Luis Alfonso Mejía, de Formas Modulares Ltda.
Miriam Becerra Arboleda, de Confecciones Samy's.
Jairo Naranjo, de Marcas Lane
Irma Soto, de Tropi Fruta
Javier Franco Franco, de Modas London
Lucía Prada (delegada), de La Patria S.A.
Beatriz Velásquez, de Filtros Vento Ltda.

ESTUDIANTES

Efraín Sossa y Alejandra Osorio

ASISTENCIA TÉCNICA

Cristian Marcelo Pérez V.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Al doctor Diego Salgado,
funcionario de la Cámara de Comercio
de Manizales, por su respaldo.

Presentación

La obra *Estrategia local exportadora* busca suministrar a empresarios, gobernantes, líderes cívicos y personas en general, una plataforma de pensamiento y acción para procurar dinámica económica local, al indicar a estos agentes un camino alternativo para vender los productos hechos en el municipio en mercados seleccionados del país y en otras naciones.

Este libro se desprende de la investigación titulada Coexco (Comercializadoras Extralocales de Colombia) realizada gracias al respaldo del DIMA (División de Investigaciones de la Sede Manizales, Universidad Nacional de Colombia). La obra toma distancia del informe de investigación presentado a la Universidad, pues no contiene el pesado marco teórico y demás elementos conceptuales que resultan imprescindibles para conseguir la aprobación de evaluadores académicos. Evitado ello, el libro procura ir al punto de los hallazgos logrados con la investigación, para mostrar a empresarios, gobernantes, líderes cívicos y demás personas interesadas, en qué consiste la estrategia Coexco y cómo implementarla.

Así pues, *Estrategia local exportadora* revela los resultados aplicables de una investigación, mostrando en el capítulo uno en qué consiste la iniciativa y su construcción; en el cuatro, cómo emprender el plan de acción de un consorcio, mientras que en el dos y el tres, presentados en disco compacto (CD), se indica respectivamente una metodología para valorar el potencial exportador de las empresas que pudieran integrar un consorcio comercializador local, y cómo medir la influencia del entorno en la capacidad exportadora de una empresa. El capítulo cinco finaliza mostrando la manera de iniciar y organizar un consorcio exportador local.

Los capítulos dos y tres se suministran con ayuda electrónica, para facilitar el trabajo de empresarios, sus funcionarios y asesores que pudiesen comprometerse en contribuir a crear, organizar y poner en operación un consorcio local exportador, vía para incrementar la dinámica económica de una localidad y primer paso para mejorar los niveles de vida de una sociedad.

Contenido

Presentación	9
--------------------	---

CAPÍTULO I

Construcción de la estrategia exportadora local.	15
--	-----------

1	Bases para construir la estrategia Coexco	17
1.1	Localidad, desarrollo y empresarismo	18
1.2	Las localidades de países pobres y el comercio internacional	19
1.3	La ruta seguida	20
1.4	Llegando a puerto	20
1.5	Por qué y cómo unirse para vender productos locales en el país y en el mundo	22
1.5.1	Razones para crear consorcios de venta extralocal	22
1.5.2	Pilares humanos y técnicos para conseguir la unión de empresarios en cada localidad	24
1.5.3	Comercializadoras locales especializadas o diversificadas	26
1.5.4	Sección de mercados	26
1.5.5	Aporte de capital de los miembros del consorcio	27
1.5.6	Ingresos para sostenimiento y desarrollo de la comercializadora	27
1.5.7	Organización jurídica de la comercializadora	28
1.5.8	Forma de tomar decisiones	29
1.5.9	Responsabilidad de la administración del consorcio	29
1.5.10	Integración de la junta directiva del consorcio	30
1.5.11	Presidente de la junta directiva	30
1.5.12	Generación de confianza por parte del consorcio	30
1.5.13	Empresas que deberían participar del consorcio	31
1.5.14	Perfil de los miembros del consorcio	31
1.5.15	Forma de pago a los empresarios proveedores	31
1.5.16	Número de miembros de una comercializadora	31
1.5.17	Incremento esperado en ventas por participar del consorcio	32

1.5.18	Sistema de información comercializadora-empresarios	32
1.5.19	Opciones alternativas de distribución y venta en mercados seleccionados	32
1.5.20	Razones por las cuales no se podría instalar un consorcio en una localidad	34
1.5.21	Conveniencia o no de tener socios en los mercados visualizados	34
1.5.22	Parámetros a cumplir por la comercializadora para que perdure	34
1.5.23	Fuentes para financiar la participación en una comercializadora	35
1.5.24	Razones para retirarse de una comercializadora	35
1.5.25	La decisión de participar o no en la comercializadora	35
1.6	Selección de mercados y definición del sistema de organización Coexco	36
1.6.1	Selección de mercados	36
1.6.2	El sistema de organización Coexco	37
1.6.2.1	Diferencias en ventas facturadas	38
1.6.2.2	Calidades y precios de venta desiguales	38
1.6.2.3	Normas y políticas para todos los asociados	38
1.6.2.4	Equipo administrativo de la comercializadora independiente a los empresarios socios	39
1.6.2.5	Forma de pago del equipo administrativo sobre productividad	39
1.6.2.6	Estructura organizacional de la comercializadora	39

CAPÍTULO II

Valoración de potencial exportador	43
2. Análisis interno de la empresa	45
2.1 Área de gestión y dirección	46
2.1.29 Acciones a cumplir en el área de gestión y dirección	54
2.2 Área de mercadeo y ventas	55
2.2.13 Matriz de análisis de mezcla de mercadeo	61
2.2.15 Acciones a cumplir en el área de mercadeo y ventas	67
2.3 Área de producción	68
2.3.19 Evaluación de proveedores	77
2.3.23 Acciones a cumplir área de producción	78
2.4 Área de recursos humanos	80

2.4.14	¿Cual es el de ausentismo en la empresa y qué factores lo causan?	86
2.4.16	Acciones a cumplir área de recursos humanos	
2.5	Área de contabilidad y finanzas	87
2.5.13	Acciones a cumplir en el área de contabilidad y finanzas	107

CAPÍTULO III

Influencia externa en la capacidad exportadora.	109
3. Análisis externo	111
3.1 Análisis de fuerzas competitivas sectoriales	111
3.1.1 Competidores actuales	111
3.1.1.1. Panorama general del sector donde se compete	111
3.1.2 Proveedores	114
3.1.3 Compradores	116
3.1.3.1 Panorama general de los compradores	116
3.1.4 Sustitutos	117
3.1.4.1 Panorama general de los sustitutos	117
3.1.5 Nuevos ingresantes	118
3.1.5.6 Plan de trabajo frente al sector de competencia	118
3.2 Análisis de fuerzas del entorno general	119
3.2.1 Entorno económico	119
3.2.2 Entorno político, social, legal y ambiental	120
3.2.2.4 Plan de trabajo sobre el entorno general	120

CAPÍTULO IV

El plan de acción de los consorcios exportadores.	123
4. Información para diseñar el plan de venta extralocal del consorcio	125
4.1 Bases para el plan de acción exportador	125
4.2 Definición de productos a exportar	126
4.2.1 Productos exportables, estructura de costos y capacidad instalada	126
4.2.2 Selección de productos a exportar	127
4.3 Valoración del producto frente al mercado posible	129
4.3.1 El mercado externo posible	129
4.3.2 Análisis del comprador consumidor	130
4.3.3 Cuantificación del mercado	132
4.4 Decisiones claves para hacer el plan de acción exportador	136
4.5 Decisiones primarias para exportar	136

4.6	Decisiones de soporte para exportar	137
4.7	Condiciones a cumplir para exportar	140
4.8	Análisis gerencial para exportar	142
4.9	Decisiones de logística exportadora	145
4.9.1	Envase, empaque, embalaje, marcado y unitarización	145
4.9.2	Tipo de transporte	148
4.9.3	Seguros para transporte de mercancías	153
4.9.4	Almacenamiento y gestión de inventarios	153
4.10	Decisiones de política administrativa	158
4.10.1	Términos de negociación con el cliente	160
4.10.2	Políticas de precio	161
4.10.3	Políticas de venta	162
4.10.4	Políticas de cartera y cobro	163
4.10.5	Política de servicio	166

CAPÍTULO V

Organización y operación básica del consorcio.	169
5. Organización y operación básica del consorcio	171
5.1 Cómo organizar el consorcio local	172
5.1.1 Reunión de agentes locales claves	172
5.1.2 Convocar a empresarios a reunión informativa sobre Coexco	172
5.1.3 Definición de agenda de trabajo	172
5.1.4 Realización del estudio de factibilidad	177
5.1.5 Implementación de la comercializadora	178
Conclusiones generales.	181
Referencias bibliográficas.	183

CAPÍTULO I

Construcción de la estrategia exportadora local

Sustento

Esta primera sección ubica al lector sobre los principios, método de observación seguido y cometido de la estrategia de comercialización *Coexco*, emanados del acervo teórico estudiado, las propias concepciones de los autores y los fundamentos dados por los empresarios sobre cómo se puede vender en el mercado nacional y extranjero por las empresas locales organizadas en un consorcio exportador.

Construcción de la estrategia exportadora local

La promoción del espíritu de empresa se dirige en un principio a actores individuales: la empresa, el empresario, pero el desarrollo económico se define también como un proceso colectivo, un proceso social, que no se limita a la suma de contribuciones particulares. En varios casos la valoración de las dinámicas colectivas es el principal desafío para las estrategias voluntarias de desarrollo local. Aquí sobrepasamos el campo tradicional del desarrollo económico para introducirnos en la dinámica del cambio social.

MARIO POLÉSE (Polése, 1998)

La propuesta Comercializadoras Extralocales de Colombia (Coexco) se concibe como una estrategia orientada a unir a los empresarios en cada localidad del país para que vendan sus productos en los mercados más dinámicos de la nación y en otras ciudades del mundo.

La idea de crear tal estrategia surge del principio general del comercio internacional, sobre que este comercio no es un juego de suma cero, esto es, no hay naciones destinadas a perder mientras otras ganan en el intercambio comercial, habiendo entonces para cada país oportunidades de vender al resto del mundo, si sus agentes económicos usan adecuadamente los factores naturales productivos de la nación y los creados mediante el trabajo y la inteligencia humana. El mundo no está dividido entonces entre países exportadores (vendedores) y países importadores (compradores) y además, las empresas de todos los tamaños, en economías pequeñas, pueden, mediante el uso racional de sus escasos recursos y habilidad en gestión administrativa, ganar espacios con sus productos en los mercados del mundo. Tal es el punto de partida para construir la estrategia Coexco.

1. Bases para construir la estrategia Coexco

La pregunta a resolver fue: ¿Adoptarán los empresarios de las localidades colombianas la estrategia de asociarse en una organización que comercialice extralocalmente¹ sus productos? Por encontrar que ella encierra las variables

1. El término «extralocal» se emplea para significar fuera de la localidad donde se ubican los empresarios unidos en un consorcio.

necesarias para conocer si es dable estructurar un sistema que permita imprimir eficiencia distributiva a las empresas locales, previo incremento de la productividad de procesos operacionales y administrativos internos.

La unidad de análisis de la investigación fue el empresario y su empresa pues son ellos eje del desarrollo local, entendida la localidad como municipios de posición demográfica² intermedia y pequeña preferencialmente, quienes se ven sometidos a las fuerzas implacables del comercio internacional, trashumantes en la mayoría de naciones del mundo³ acogidas al mercado libre.

1.1 Localidad, desarrollo y empresarismo

El marco conceptual a observar para levantar la estrategia de las Comercializadoras Extralocales pasa por la localidad, su desarrollo, que para los economistas clásicos y los de otras corrientes de pensamiento (Miguel Ángel Galindo y Graciela Malgesini, 1994) se consigue a través del crecimiento económico. El trabajo eficiente y los recursos productivamente empleados procuran crecimiento, de donde se puede hacer distribución de riqueza entre toda la población de un país a través de rentas y salarios para obtener desarrollo.

Desde 1990 el desarrollo económico en el mundo se planifica desde la localidad. En la *Revista Asturiana de Economía* (1996), el profesor Antonio Vásquez Barquero reporta «... ha surgido un considerable número de iniciativas de desarrollo local...», el Banco Mundial (BM) impulsó en Colombia su iniciativa «alianzas para la superación de la pobreza» con base en la localidad, iniciativas reportadas a lo largo y ancho del mundo, contando con el potencial endógeno de las localidades, en términos de su fuerza de trabajo, el capital disponible, los recursos naturales, la tecnología presente y potencialmente creable, pero por ser sobre todo el espíritu imaginativo, emprendedor, realizador de sus agentes.

El desarrollo local requiere una condición según lo expresado: la existencia de espíritu empresarial a nivel local, asimilado como la fuerza interior que permite a las personas crear y operar una empresa en cualquier sector económico: industria, agricultura, servicios, comercio o minería.

2. La demografía, como ciencia encargada del estudio cuantitativo, situacional y de variación en el tiempo de la población humana, sirve a los especialistas para definir como grande, mediana o pequeña a una localidad, según su número de habitantes y posición de desarrollo relativo en el contexto del país que la contiene.

3. Según Francis Fukuyama (1992, Planeta) la mayoría de países en el mundo se conducen con regímenes democráticos y economía de mercado, y la OMC (Organización Mundial de Comercio) en su informe anual 2002, reporta tener 144 países miembros, los cuales representan el 90% del comercio mundial, incluida allí a la China, que si bien no se puede considerar plenamente una economía de mercado libre, sí emplea el sistema al aceptar su gobierno su práctica en Hong Kong, mientras en el resto de su territorio la economía todavía es planificada desde el gobierno.

Efectivamente, en cada localidad existen empresarios, no importa el tamaño de sus negocios, tampoco su objeto social, ni el mercado que abastecen, solo importa eso, son empresarios, en tanto son dueños de sus propias empresas y están en giros comerciales lícitos. Para la investigación esa fue la noción de empresario. Sobre tal circunstancia siempre habrá empresarios a llamar para proponerles, en cada municipio, valorar la opción de unirse o aliarse para vender sus productos dentro de la estrategia.

1.2 Las localidades de países pobres y el comercio internacional

La subsistencia de las gentes en las localidades grandes, medianas y pequeñas de las naciones de economías rezagadas está influenciada en menor o mayor grado por el comercio internacional. Ello equivale a reconocer que el desarrollo de esas localidades depende de la capacidad de sus empresarios, apoyados o no por sus gobiernos, de vender sus productos tanto dentro como fuera del mercado nacional.

El comercio internacional, en consecuencia, incide poderosamente en todas las naciones, sin importar qué tan expuestas estén a él, que se fundamenta en la incapacidad de los países de autoabastecer todas las necesidades o expectativas de consumo de sus habitantes, al ser imposible para una nación producir eficientemente todo tipo de bienes tangibles o intangibles dada la limitación natural de los países en materia de recursos productivos, materializados en población habilitada para trabajar, capital para invertir, recursos naturales y creados disponibles, así como niveles de tecnología y cruce y manejo de información posible entre los agentes económicos de cada nación.

Porter ha hecho la explicación teórica más rica y profunda de los últimos tiempos sobre las razones del comercio internacional (Michael Porter, 1991), convirtiéndose en un hito, controversial para unos y aceptado plenamente por otros, llegando a constituir el último eslabón teórico de la cadena explicativa, iniciada en el mercantilismo, seguida en la ventaja absoluta, de Adam Smith (*La riqueza de las naciones*, 1776), continuado en la ventaja comparativa de David Ricardo (*Principios de política económica y tributación*, 1817), para llegar a la cima con la ventaja competitiva de Porter.

La teoría de la ventaja competitiva explica que un país tiene éxito comercial exportador, no sobre la abundancia de los factores básicos de producción tales como tierras fértiles, muchas y ricas costas o abundante mano de obra, sino por la forma como la gente del país ha empleado esos recursos, aunque fueran escasos, para traspasarlos de recursos básicos a recursos o factores avanzados que son aquellos con los que las empresas de cada país pueden competir con éxito en el exigente mercado mundial actual.

1.3 La ruta seguida

Los parámetros para hacer la investigación se dan en seguida, precisando que se empleó una mesa de trabajo, integrada por once empresarios, tres estudiantes y los investigadores, reunida durante más de un año:

Localidad referente: Manizales.⁴

- Manizales y Villamaría, con una población de 337.000 habitantes, siendo Manizales la capital del departamento de Caldas, en la república de Colombia.
- Tipo de estudio: Exploratorio (Roberto Hernández Sampieri y otros, 1994), pues se quiso conocer la respuesta cierta de los empresarios locales a la posibilidad de aliarse para vender fuera del municipio, iniciativa que a la fecha ha sido considerada como idea por muchas personas, pero no se tienen referentes de haberse buscado construir el modelo mediante una investigación.
- Recolección de datos: observación de los puntos de vista y actitudes adoptados por los empresarios sobre la forma como podría operar un sistema de comercialización para productos de empresas de cada municipio. La información de carácter conjunto, a lo largo del proceso investigativo, se recogió en actas y al final los empresarios integrantes de la mesa de trabajo diligenciaron un cuestionario para recoger sus posiciones y enfoques individuales.

1.4 Llegando a puerto

Sobre las bases dadas y con la ruta seguida, el lugar de destino de la investigación se muestra en el Gráfico 1 (Objetivos de la estrategia Coexco). Cabe precisar que el cometido de la propuesta no es simplemente buscar crear o impulsar exportaciones hacia países extranjeros, sino, y más importante aún, invitar a los empresarios locales a vender en zonas del país donde sus productos pueden llegar a tener compradores para acrecentar más dinámicamente la demanda agregada nacional.

4. El informe de coyuntura económica regional, para Caldas, N° 16 (primer trimestre de 2002), presenta estadísticas conjuntas para desempleo del 21% y un subempleo del 25.9%, con una población económicamente activa de 185.000 personas. Las condiciones demográficas señalan a Manizales como una ciudad intermedia en Colombia

COMERCIALIZADORAS EXTRALOCALES DE COLOMBIA

OBJETIVO GENERAL

Estructurar una estrategia capaz de organizar empresarios en cada municipio, para que vendan conjuntamente sus productos en mercados seleccionados del país y el mundo, minimizando riesgos financieros y cubriendo mejores mercados como medio para generar más dinámica económica en el municipio, vía empleo, inversión, compras e impuestos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir el sistema genérico adaptable de un municipio a otro, que indique a los empresarios de una localidad cómo unirse para vender sus productos en el resto del mundo.

Establecer el modelo de organización y de análisis y selección de mercados, para montar el sistema de comercialización, minimizando riesgos.

Precisar el modelo de organización interna y sectorial, por medio del cual las empresas pueden incrementar su productividad para competir con éxito en los mercados extralocales.

Gráfico 1. Objetivos de la estrategia Coexco

Gracias a la comprensión de la importancia del mercado nacional por sobre el extranjero, el cual no obstante debe ser atendido con fortaleza y plenitud debido a los grandes beneficios arrojados a favor del empresario exportador y del país, se aceptó visualizar el accionar de una comercializadora en un proceso de expansión vendedora concéntrica, en la cual el consorcio local vende primero en el país y después en el exterior, para al final atender simultáneamente los dos mercados de forma continua. Esto se expresa mediante el Gráfico 2.



Gráfico 2. Visión expansiva del modelo Coexco en una localidad escogida

1.5 Por qué y cómo unirse para vender productos locales en el país y en el mundo

En cumplimiento del primer objetivo específico propuesto en la investigación, rumbo a estructurar la estrategia Coexco, se definen los rubros genéricos del sistema, adaptables por quienes se interesen en aplicar el modelo en cada localidad, para conseguir ligar sobre principios perdurables a los empresarios locales. Estos principios fueron definidos por ellos en la mesa de trabajo.

1.5.1 Razones para crear consorcios de venta extralocal

En países de economías pequeñas, donde sus grandes empresas resultan chicas al compararse con las de los países desarrollados,⁵ es perentorio respaldar a sus medianas, pequeñas y microempresas, para viabilizar la visión de sus dueños de llegar individualmente a mercados foráneos, incluidos los de otras ciudades del país, pues es sabida la dificultad para los empresarios de estos tamaños de negocio para vender extralocalmente, tanto en el resto del país como en el exterior, dados sus bajos volúmenes de producción, limitaciones financieras y de infraestructura administrativa y de mercadeo. Esos tres factores, principalmente, suponen barreras fuertes a la intención quizá siempre pre-

5. El informe 2001 del BID (Banco Interamericano de Desarrollo): *Competitividad, el motor del crecimiento*, en su página 39 revela: «Las empresas más grandes de América Latina son en realidad pequeñas según sus mercados mundiales, incluso en el conjunto de los países en desarrollo».

sente en los dueños de medianas, pequeñas y microempresas, de vender fuera de sus localidades.

Frente a esas limitaciones objetivas, reales, los empresarios destacaron como razones para unirse y medios para superarlas, los elementos siguientes:

Factor crítico a superar	Escenario posible a lograr
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones financieras para invertir en activos fijos y capital de trabajo rumbo a fortalecerse y vender extralocalmente. • Pequeñas escalas de producción individuales, frente a posibles pedidos voluminosos del exterior. • El personal y dotación administrativo para mantener y operar un andamiaje vendedor externo resulta oneroso para un empresario solo. • Costos de transporte y subempleo de los sistemas de bodegaje. • Competencia entre productores locales por vender a los mismos clientes extralocales, lo que desmejora precios de venta. • Poca capacidad para invertir en innovación y desarrollo de productos al operar individualmente. Falta de cooperativismo para transmitirse conocimientos en técnicas de producción, mercadeo, administración, fuentes de financiamiento y mano de obra capacitada. • Necesidad de alcanzar y mantener mayores niveles de venta cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Superar barreras de acceso a mercados, contenidas en costos de comercialización. Al unirse varias empresas se comparten los costos de ingreso y permanencia en un mercado. • Juntando la producción de varias empresas es dable atender pedidos de tamaño considerable y de mayor frecuencia. • La inversión inicial y cubrimiento de costos operacionales en cada mercado son atendidos por la firma creada por el consorcio, previo aporte de los empresarios asociados. • Uso óptimo del bodegaje y distribución de los costos de fletes, gracias a la unión de vendedores. • Estabilidad en márgenes de contribución para los exportadores, al unificar precios de venta por productos y su categoría de competencia. • Compartir costos de investigación para innovar productos, mediante por ejemplo nuevos diseños y Desarrollo de cadenas de productores y de sectores conexos.⁶ • Al aproximar a los dueños y gerentes de las empresas es dable conseguir colaboración tecno-administrativa entre empresas con demanda continua por sus productos, con lo cual se acrecienta el desarrollo local.

Fuente: Los autores

6. Los sectores conexos son aquellos en relación directa o indirecta con una actividad económica.

1.5.2 Pilares humanos y técnicos para conseguir la unión de empresarios en cada localidad

La fortaleza y solidez de las razones que invitan a la creación de los consorcios de venta extralocal citados no resultan suficientes para esperar la unión de empresarios, dados el egoísmo, desconfianza y demás barreras subjetivas y técnicas que podrían limitar o impedir el surgimiento de las uniones locales de productores, correspondiendo entonces reconocer algunos de esos impedimentos para enfocarlos con óptica solucionadora.

Es claro, no basta la existencia de puntos de aproximación que aconsejen la asociación de empresarios en una comercializadora para que ello se dé, incluso indicadas las conveniencias prácticas para hacer dinero, bien mediante ahorros o bien mediante mayores ventas o ambos aspectos, pues una dificultad técnica palpable o incluso una intangible, de orden humano, desde lo cultural, ideológico incluso, puede impedir la creación de un consorcio.

Para los investigadores resulta más asequible descubrir y proponer correctivos o acciones frente a los asuntos técnicos empresariales, es su especialidad, pero ante la realidad de las dificultades de orden humano, se aboca lo sociológico y psicológico de manera muy precisa y específica, pues esos campos resultan densos y complejos. Buscando ser puntuales y basados en el trabajo desarrollado en una investigación anterior (Ramírez, Elbar 1996) se presenta una clasificación de puntos en la tabla siguiente, con aspectos humanos y técnicos de orden genérico para ser valorados y sopesados por quienes pudiesen en una localidad considerar la posibilidad de organizar un consorcio comercializador, el cual podría nacer y marchar mejor si quienes se comprometen en él están dispuestos a saber entenderse sobre bases esenciales mínimas.

Bases humanas y técnicas de las comercializadoras locales

Bases humanas	Bases técnicas
Crear los grupos sobre bases relacionales, a partir de la proximidad, semejanza o reciprocidad entre las personas.	Los empresarios materializan el consorcio en la creación y operación de una comercializadora.
La interacción individual al interior del grupo. Este principio regirá el proceso de cohesión constante. Con democracia se guiará el proceso.	La mayor utilidad del empresario asociado está en vender en más mercados, pero gana utilidades arrojadas por la comercializadora.
El colectivo invitará a cada miembro a emplear las utilidades que le correspondan hacia su desarrollo personal, familiar y empresarial futuro.	Las comercializadoras escogen su mercado según análisis estratégico práctico, fundamentado en estudios de mercado.

Bases humanas	Bases técnicas
Los participantes son dueños de la empresa, la orientan, y son responsables por su desempeño.	La comercializadora surge de rigurosos estudios de factibilidad.
Se acepta a universidades, cámaras de comercio y cooperativas como agentes externos de apoyo al grupo.	La organización deberá ser correcta y suficientemente financiada al iniciar.
En la junta directiva de la comercializadora, cada individuo debe asumir su participación en función del grupo, es decir, del todo.	Las comercializadoras se abren sin pasivos, pues se financian con aportes de socios quienes asumen deudas a título personal.
La fuerza de la comercializadora proviene de la contribución individual, en ideas y productos de los asociados.	Comercializadoras operando como empresas capaces de generar riqueza, al mostrar proyecciones de flujo de caja libre positivos.
En el consorcio se respeta y preserva la individualidad de cada miembro.	Firmas abiertas a las nuevas tendencias innovadoras.
Comercializadoras sin «mente grupal» pero sí con «conducta grupal» donde los intereses individuales se conducen racionalmente.	Las compañías a asociar a una comercializadora, deberán tener vocación competitiva exportadora.
Evitar eliminar preconcepciones sobre las personas.	La comercializadora y las organizaciones integrantes deberán ser productivas, flexibles.
Aceptar diferencias conceptuales entre asociados.	Negocios asociados de acumulación amplia capaces de incrementar activos con sus utilidades.
Empleo de la persuasión dialogada, como vía para la concertación y el consenso.	Empresas dinámicas en la aplicación de tecnología dura y blanda.
Escucharse mutuamente con atención.	Negocios dentro del marco legal, formales.
Conseguir la aceptación de un criterio localizando puntos de acuerdo. Resolver los conflictos mediante confrontación abierta en noción gana-gana.	Comercializadoras cuyos dueños reinviertan para ensanchar o profundizar la presencia vendedora en mercados debidamente evaluados.
Retener, asimilar los mensajes recibidos.	Las organizaciones asociadas compiten basadas en productividad y estrategia de costos si operan bienes populares.
Cada individuo debe tener consistencia entre sus criterios y sus acciones.	Las compañías asociadas compiten con productividad y estrategia de diferenciación si operan bienes con valor agregado.
La sociedad propenderá a la identidad del grupo, equilibrio de intereses y coordinación de acciones.	Comercializadoras con vocación de servicio al cliente con calidad.
La comercializadora funcionará como «grupo de tareas» con un líder trabajador esco-	La comercializadora y sus empresas asociadas estarán orientadas hacia el mercado,

Bases humanas	Bases técnicas
gido por el colectivo por un período y con funciones precisas.	cuidando de su portafolio de productos para servir mejor al cliente.
Las funciones del líder serán consolidar y desarrollar el consorcio, unir al grupo y posibilitar su reemplazo. El accionar democrático será su punto de partida.	Comercializadoras cuyos empresarios socios planean, organizan, dirigen y controlan su desempeño con visión estratégica del todo y sus partes.
Comercializadoras cuyo crecimiento se basa en el desarrollo organizacional. Crecen económicamente a través del desarrollo humano.	

Fuente. Los autores

1.5.3 Comercializadoras locales especializadas o diversificadas

En la mesa de trabajo hubo división marcada respecto a si las comercializadoras locales deberían enfocarse a un producto y sus complementarios inmediatos, o si por el contrario deberían manejar un portafolio de productos disímiles. Por estrecho margen, y con sustento en argumentos del manejo de inventarios, facilidad de distribución y conducción de vendedores, se impuso la premisa de operar especializándose en un solo producto y sus complementarios inmediatos.

Las comercializadoras especializadas en una localidad se darían más fácilmente si en ellas existen varios productores de un mismo tipo de bien, sus complementarios o derivados, quienes por conocer el negocio pueden ponerse de acuerdo con menores reservas, pero suponen el problema de dejar por fuera a algunas empresas de otros sectores, cuyos propietarios podrían estar interesados en comprometerse en este tipo de iniciativa.

Al especializarse se pueden escoger y enfocar mejor los mercados extralocales a servir por el consorcio, pero se estrecha el portafolio de producto, aspecto que se gana al implementarse consorcios con distintos tipos de bienes, pudiendo estos operar mediante departamentalización o división interna especializada por tipos de producto, aunque esto supone organizaciones más grandes y complejas.

1.5.4 Selección de mercados

Tanto en el mercado nacional como en el externo se definirá dónde se venderá, valorando mediante información proveniente de inteligencia de mer-

cados⁷ estableciendo la demanda efectiva anual en dólares en cada mercado estudiado.

La decisión sobre incursionar o no en un mercado será función de la demanda potencial establecida, el valor de compras año del segmento objetivo y la participación esperada en ese target, acompañado ese análisis del costo de incursionar y permanecer en el mercado de referencia, haciendo una relación costo-beneficio obtenido por la inversión, en períodos no inferiores a un año.

1.5.5 Aporte de capital de los miembros del consorcio

Definió la mesa de trabajo que la comercializadora de una localidad deberá nacer con un aporte de capital acorde con su proyección inicial de participar en determinados mercados, orientando esa inversión en las dos vertientes clásicas de activos fijos y capital de trabajo, previéndose que el mayor porcentaje estaría dirigido a capital de trabajo, presupuestando en éste los rubros de creación de marca (publicidad, promoción y merchandising) y creación de los sistemas de distribución y venta propios, indirectos o mixtos; y la provisión para sustentar la operación de la comercializadora por un tiempo no inferior a seis meses, mientras se alcanza el punto de equilibrio y se comienza a generar utilidad.

Así, una vez valorado el monto a invertir básico, ese monto podría ser financiado con créditos, por socios estratégicos y por los empresarios participantes del consorcio, quienes podrán invertir de acuerdo con su capacidad financiera, a partir de un monto mínimo establecido por la junta de socios, en atención a un valor de inversión esencial capaz de garantizar la operación primaria de la comercializadora en condiciones equilibradas, como para esperar su correcta operación.

1.5.6 Ingresos para sostenimiento y desarrollo de la comercializadora

Este punto resulta de sumo interés para el nacimiento, estabilidad y desarrollo de la comercializadora local, pues la organización debe comportarse como unidad productiva distinta de las empresas que la conforman, para asumir su propio destino y no verse impactada muy fuertemente por las coyunturas negativas de las empresas socias.

Los empresarios valoraron un menú completo de opciones para definir cómo debería obtener la comercializadora sus ingresos, desde el establecimiento

7. A través de Proexport Colombia, fideicomiso de promoción de exportaciones, el Ministerio de Comercio Exterior entrega información valiosa a exportadores sobre el perfil de distintos mercados en áreas de alta demanda en el mundo.

de una cuota fija mensual modificable en cada año según la inflación oficial reportada, hasta cobrar una tarifa por ingresar a la organización a cada empresa, acompañado esto de un margen de contribución por unidad de producto intermediado. También se consideró cobrar una comisión porcentual sobre la facturación mensual conseguida por cada empresa y una combinación entre estas opciones.

Los integrantes de la mesa de trabajo aceptaron como mejor alternativa cobrar una tarifa o prima básica de ingreso al consorcio a cada empresa, según su tamaño: grande, mediana, pequeña o micro, tarifa que mantendría su valor en el tiempo por ajustarse en relación con el índice de precios al consumidor. Naturalmente, esa prima de ingreso sería distinta del valor de aporte de capital a realizar por el ingresante y se pagaría una sola vez, en el plazo de un año.

Ese ingreso puntual por empresa participante, sin embargo se decidió, no sería el principal sustento de la comercializadora, pues el mismo sería relativamente bajo para hacerlo asequible a todas las empresas, por lo cual la organización tendría como ingreso permanente un margen de intermediación, resultante de la diferencia del precio con el cual la firma les compra a sus afiliados y aquel con el cual vende al mundo.

Los socios estratégicos invitados a participar para que aporten prestigio, capital y conocimiento administrativo y comercial no serían gravados con tarifas o primas de ingreso ni cuotas fijas, pues de hacerlo se desestimularía su participación.

1.5.7 Organización jurídica de la comercializadora

Respecto a la forma de organización jurídica más apropiada, se ventilaron en la mesa de trabajo las opciones solidarias (empresa cooperativa, principalmente) y empresa tradicional (sociedad anónima o limitada), prefiriendo la mayoría la sociedad anónima, con el argumento de que mediante esta opción sería factible operar como una comercializadora internacional, la cual podría recibir aportes de capital de socios estratégicos de la localidad de origen o en alguno de los mercados donde se competiría (nacional o extranjero), pues esta modalidad de organización permite un número grande de socios y la distribución de beneficios mediante el pago de dividendos, a socios tanto nacionales como extranjeros, aspecto prohibido en empresas solidarias como las cooperativas.

La sociedad anónima es más flexible frente a los otros tipos de organización jurídica por ser más impersonal y permitir esquemas de capitalización y financiación reconocidos y aplicables en la generalidad de los países, ingrediente relevante para conseguir apalancar la consolidación y continuo crecimiento de un sistema de empresa, como el del consorcio, con presencia en

mercados múltiples aquí en construcción, quien por esta presencia necesariamente deberá fundamentar su organización sobre una modalidad que le permita moverse rápidamente, al ritmo de sus competidores, los cuales en algunos casos pueden ser empresas trasnacionales.

1.5.8 Forma de tomar decisiones

Por material desconocimiento, los empresarios entran en la contradicción de pretender organizarse como sociedad anónima, para contar con flexibilidad legal para allegar socios que capitalicen la empresa, pero les gustaría que en la comercializadora las decisiones se tomaran por consenso, esto es, mediante la negociación argumental de las disposiciones a tomar; o de forma democrática (un socio un voto), cuando han aceptado también aportes de capital en proporción a la capacidad de cada empresario, lo cual indica en la práctica empresarial, que las decisiones en la sociedad anónima se adoptarán por el socio o socios que hayan efectuado el mayor aporte de capital (51% del aporte).

Evidentemente la sociedad anónima parece ser la forma de organización jurídica más apropiada a un consorcio local orientado a vender al resto del mundo, debiendo entender los empresarios que al adoptar esta modalidad las decisiones se tomarán en una junta directiva por aquel o aquellos asociados a la comercializadora que hayan realizado el mayor aporte de capital mediante la compra de acciones.

La visión, un tanto romántica de las decisiones por consenso o democracia igualitaria, no es posible en las sociedades anónimas, cabiendo sí para el raciocinio tranquilizador de los empresarios accionistas minoritarios, el hecho de tenerse previsto en la estrategia Coexco preservar sus derechos, estableciendo los principios del buen gobierno corporativo con lineamientos para respetar los derechos de los accionistas minoritarios y conducir transparentemente una comercializadora surgida de una asociación de empresas.

1.5.9 Responsabilidad de la administración del consorcio

Ningún empresario consideró prudente confiar la administración funcional y operativa de la comercializadora a uno de los empresarios aliados, inclinándose la mayoría por una persona o equipo independiente a los empresarios asociados, aunque algunos se manifestaron a favor de un equipo mixto, entre empresarios y agentes externos al consorcio.

Una recomendación administrativa, de carácter estrictamente técnico, habría de zanjar la diferencia precisando a los miembros del consorcio la conveniencia de dejar la dirección de la comercializadora a un equipo profesional, acreditado e idóneo, sin intervención ejecutiva de los asociados, sus familiares o subalternos en sus empresas. La injerencia de los empresarios en la dirección

funcional de la organización no podría ir más allá de los derroteros señalados por la asamblea de accionistas y el accionar propio de la junta directiva, al dar los lineamientos para trazar los planes de acción estratégicos y controlar la gestión de los administradores contratados.

1.5.10 Integración de la junta directiva del consorcio

Decisivamente los empresarios valoran que una junta directiva integrada por una mayoría de empresarios miembros de la comercializadora y una minoría de expertos en comercio y negocios internacionales sería la mejor alternativa para regentar los destinos del consorcio, rechazando las opciones de hacer esto por parte sólo de los empresarios o una combinación de empresarios, expertos en comercio exterior y líderes cívicos. Sin duda esa elección resulta ajustada a los cánones modernos de conformación de juntas directivas.

1.5.11 Presidente de la junta directiva

Los empresarios consideran que la presidencia de la junta directiva debe estar a cargo del colega suyo que elija la asamblea en pleno de asociados, olvidando que ordinariamente esta designación recae en el empresario afiliado al consorcio con el mayor aporte de capital, máxime si la entidad funciona como sociedad anónima. Cuando ese asociado, máximo capitalista, por alguna razón no puede asumir la presidencia de la junta, termina designando en esta dignidad a una persona de su entera confianza. De esta manera, y fijando la conformación de una junta directiva próxima a sus intereses y enfoque gerencial, se ejerce el control en las empresas por parte de quienes hacen los mayores aportes de capital.

1.5.12 Generación de confianza por parte del consorcio

Las organizaciones ganan confianza entre la comunidad empresarial y general, dependiendo del tipo y calidad de personas naturales o jurídicas que las conforman y del estilo de dirección que trasciende tienen. En materia de conformantes, el consorcio ganará credibilidad ante empresarios, posibles inversores, clientes y comunidad en general, según los propios empresarios, si en él participan firmas de todos los tamaños y entidades gubernamentales municipales, departamentales y nacionales.

Ganará confianza la comercializadora al fundarla y orientarla sobre ejes de buen gobierno corporativo como estos: flujo de información propia de la empresa oportuna y completa a su interior y hacia los grupos de interés externos, regulación de la relación comercial con los socios y establecimiento preciso de sus obligaciones y derechos, y definición de los riesgos financieros

corridos por quienes tienen invertidos fondos en la comercializadora, indicando políticas para la gestión integral de tales riesgos.

1.5.13 Empresas que deberían participar del consorcio

Los empresarios expresaron mayoritariamente su posición a trabajar entre medianas y pequeñas empresas, descartando a la gran empresa por el papel hegemónico que podría cumplir al seno del consorcio, y a la microempresa, por su marcada debilidad tecnológica, financiera y organizativa. Sin duda estas posiciones son controvertibles, pudiendo aceptarse consorcios locales con empresas de todos los tamaños.⁸

1.5.14 Perfil de los miembros del consorcio

Los empresarios valoraron tres alternativas en materia del carácter que deberían tener los miembros del consorcio: a) Empresarios socios aportantes de capital como inversión y de productos a comercializar; b) Instituciones y personas aportantes de capital como inversión, aunque no de productos a comercializar y c) Empresas no socias por no aporte de capital, pero quienes venden a la comercializadora sus productos. La opción escogida fue la (a) por ser la que mayor compromiso pareció generar entre los empresarios. Escoger esa alternativa desconoció la posición de los propios empresarios de buscar socios estratégicos que sin aportar productos invirtieran capital o conocimientos sobre un mercado. Sin duda un consorcio podría operar mejor si acepta los tres perfiles o tipos de asociados dichos.

1.5.15 Forma de pago a los empresarios proveedores

En general, los empresarios consideraron que la comercializadora local deberá pagar a sus afiliados de contado o a crédito con pago a 30 ó 60 días, no aceptando la figura de dejar la mercancía en consignación, para que la entidad les cancele una vez haya recibido el pago del comprador extralocal.

1.5.16 Número de miembros de una comercializadora

Las posiciones de los empresarios en este frente fueron desde limitar el número de empresas asociadas a la comercializadora a cinco o máximo siete participantes, sostenida por algunos, a no poseer ningún límite, o definir un máximo de cincuenta socios según las posiciones de otros.

8. Las autoridades colombianas han establecido oficialmente cuatro tamaños de empresas, según el número de trabajadores y activos poseídos, así: Microempresa (menos de 10 trabajadores y 501 salarios mínimos legales vigentes SMLV de activos); pequeña empresa (entre 11 y 50 trabajadores y entre 502 y 5.001 SMLV de activos); mediana empresa (entre 51 y 200 trabajadores y activos entre 5.002 y 15.000 SMLV) y gran empresa (más de 200 trabajadores y activos superiores a 15.000 SMLV)

En realidad, una unión de productores locales puede conformarse por tantos miembros como empresas de la misma actividad existan en una localidad, si se trata de una comercializadora especializada, o por tantos miembros como empresarios deseen comprometerse, si se trata de una comercializadora diversificada en varios productos, pues el beneficio de cada uno de ellos estaría determinado por la mercancía que le puede ofrecer a la comercializadora y que ésta le puede comprar en función de las ventas efectivamente realizadas en cada período en los mercados donde haría (hace) presencia.

1.5.17 Incremento esperado en ventas por participar del consorcio

Los empresarios aspiran a obtener un incremento en sus ventas mensuales gracias a su participación en el modelo Coexco, de entre el 10% y el 50%. Acogiendo las proyecciones hechas por el equipo investigador en un trabajo simulado efectuado, el incremento en ventas debería estar entre un 25% a 35% sobre la media mensual anterior a la participación en el consorcio, para conseguir que la inversión promedio de los empresarios en la comercializadora sea retributiva al generar valor agregado.

1.5.18 Sistema de información comercializadora-empresarios

Si bien entre los miembros de la mesa de trabajo había empresarios que no disponían de computador en sus negocios, debido a la discusión amplia del tema, acompañados por un experto en la materia, todos coincidieron en señalar que la comercializadora deberá estar dotada con computadores y un paquete de información (software) que le permita un manejo correcto y eficiente de información de todo orden.

En realidad la mesa de trabajo fue más allá, al indicar que el software debería facilitar no sólo la organización funcional al interior de la comercializadora como empresa independiente, sino permitir la organización funcional y operativa de cada empresa asociada, mediante un sistema que permitiese hacer línea (con interfase) entre comercializadora, cada empresa comprometida en el programa y los distribuidores y vendedores en las ciudades y mercados atendidos. Esto se puede conseguir sobre una plataforma de internet, lo que no la hace inviable técnicamente, resultando sí una visión ambiciosa de organización, costosa de implementar para medianos y pequeños empresarios, llamados a invertir en la estrategia de las comercializadoras locales.

1.5.19 Opciones alternativas de distribución y venta en mercados seleccionados

Este punto demandó mucho tiempo para decidir sobre él, al disponer de varias alternativas dentro de los niveles de mercado nacional y extranjero, va-

lorados como potencialmente alcanzables por la comercializadora. Las opciones analizadas fueron:

Mercado nacional Opciones de distribución y venta	Mercado extranjero Opciones de distribución y venta
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de bodegaje, distribución y venta propios. Opción que demanda fuerte inversión, aun iniciando en pocas ciudades. • Acuerdos comerciales con distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo, quienes ubican las mercancías en los puntos de venta. • Representantes comerciales independientes, contratos por la comercializadora. • Vendedores con pago de comisión por venta y cobro de cartera más un básico fijo pequeño, quienes operan desde sus casas en cada ciudad objetivo, dotados con fax, teléfono celular e internet en algunos casos. • Otras modalidades flexibles de acuerdos para distribución y venta, que al minimizar inversión y costos otorguen máximo beneficio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de bodegaje, distribución y venta propios. Opción que demanda altísima inversión, aun iniciando en una ciudad. • Acuerdos comerciales con distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo, quienes ubican las mercancías en los puntos de venta. • Representantes comerciales independientes, contratos por la comercializadora. • Acuerdos con nacionales en el exterior, entrenados y organizados por la comercializadora, para que distribuyan y vendan en sus ciudades de residencia. Se les pagaría un básico más comisión. Se reconocen los costos de teléfono, fax e internet. • Otras modalidades flexibles de acuerdos para distribución y venta, que al minimizar inversión y costos otorguen máximo beneficio.

Fuente: Los autores.

Filtradas las distintas opciones por el análisis numérico correspondiente y comparada la relación costo-beneficio de cada una frente a las otras, se acordó emplear para el mercado nacional vendedores con pago de comisión por venta y cobro de cartera, más un básico fijo pequeño mensual, quienes trabajarían desde su casa, dotados con fax, teléfono celular e internet, cuyo costo por consumo lo cubre la comercializadora. En el exterior se operará mediante acuerdos con colombianos residentes en esos mercados, quienes debidamente entrenados por la comercializadora distribuyen y venden en sus ciudades de residencia. A ellos también se les cubrirían los costos aplicados en la comunicación con la comercializadora, aunque principalmente se emplearía el internet.

Una comercializadora local fuerte financieramente y con altos índices de productividad entre las empresas asociadas, bien podría instalar en mercados

valorados como importantes para sus productos, puntos de distribución y venta propios, lo que podría ser acompañado de acuerdos comerciales con tiendas y supermercados de cadena, representaciones comerciales independientes y vendedores a comisión. Adoptar una u otra alternativa es cuestión de la realidad de las empresas a unir y la coyuntura del mercado a penetrar, factores determinantes del alcance a imprimir al plan de acción estratégico de una comercializadora local.

1.5.20 Razones por las cuales no se podría instalar un consorcio en una localidad

Quien se interese en implementar la estrategia Coexco en cualquier localidad, en caso de desear alcanzar verdaderamente el propósito, deberá poner énfasis especial en conseguir que los empresarios asuman el compromiso desde el momento más temprano posible, pues la falta de compromiso en ellos es la principal razón por la cual podría fracasar la iniciativa.

Los empresarios encuentran que es dable (aunque no es fácil) conseguir inversionistas dispuestos a arriesgar recursos en distintas localidades y no les interesa la no presencia del Estado, a través de los gobiernos local, departamental y nacional. La gente parece preferir no depender de los agentes del gobierno para acometer sus iniciativas, aunque aceptan la importancia de contar eventualmente con su participación (ver punto 1.5.12).

Si los gobernantes no importan al emprender la misión de crear un consorcio, sí pesa mucho «la falta de liderazgo para concretar la propuesta»; ejecutarla y hacerla perdurar en el tiempo, al igual que el exceso de líneas incluidas en el portafolio de productos de la comercializadora.

1.5.21 Conveniencia o no de tener socios en los mercados visualizados

La mayoría de los empresarios válidamente encuentran saludable tener socios, personas naturales o jurídicas, que pudieran participar en tal condición de la comercializadora, como vía para ganar «conocimiento del mercado y facilitar vender y perdurar en él». Complementariamente, un socio que aparte de conocer el mercado y agilizar contactos y convenios, aporte capital, podría fortalecer la posición de una comercializadora tanto en el país como en el extranjero.

1.5.22 Parámetros a cumplir por la comercializadora para que perdure

Se coincidió en la mesa de trabajo en señalar como requisitos generadores de confianza, sobre los cuales fundamentar la vida de la organización, estos

aspectos: normas y reglas claras aplicadas por igual a todos los asociados, normas de buen gobierno corporativo y nombramiento de equipo directivo y de empleados de la comercializadora no vinculados a las empresas socias. Así mismo y de manera importante, los empresarios valoran la organización, planeación y comunicación de las acciones a emprender por la comercializadora como elementos valiosos hacia su estabilidad y vida indefinida en el tiempo. Esto era exigido en la mesa de trabajo.

1.5.23 Fuentes para financiar la participación en una comercializadora

Como es de esperar, algunos empresarios cuentan con los recursos monetarios propios para financiar su participación en una comercializadora, varios deben recurrir a la fórmula de poner ellos una parte y tomar prestada la otra de alguna entidad financiera y otros deben tomar la totalidad del aporte a realizar como crédito.

En tal sentido, quienes estén gestando la implementación de una comercializadora deben prever las entidades de financiación a las que les es posible recurrir para financiar el montaje de la organización, previo establecimiento correcto de sus requerimientos financieros para invertir en activos fijos y capital de trabajo, poniendo en claro, firmemente, que cada empresario se hace responsable por la deuda contraída para hacer su aporte de capital, no cabiendo allí responsabilidad alguna a la comercializadora, que de preferencia debería nacer sin pasivos al ser bien capitalizada por sus dueños.

1.5.24 Razones para retirarse de una comercializadora

Considerando efectuada la participación en una comercializadora local, la mayoría de los empresarios se retirarían: por no cumplirse los objetivos de venta por cada uno deseados entre el primero y segundo años de iniciadas las operaciones y por desorganización administrativa al interior de la comercializadora. En segunda instancia influiría en la decisión de retirarse el no cumplimiento transparente de las normas y políticas trazadas y el no cumplimiento de ventas individuales a favor de cada empresa, al cumplirse el primer año de funciones.

1.5.25 La decisión de participar o no en la comercializadora

La decisión final sobre asociarse o no a la comercializadora local debe ser una posición madurada, consciente, por lo cual debe adoptarse al final de un proceso de acercamiento y diálogo racional, observadas las variables aquí expuestas y otras definidas a juicio de los participantes en una mesa de trabajo, abierta para evaluar la opción Coexco. Los empresarios manizalitas unánime-

mente dijeron que harían parte de una estructura de comercialización como la contenida en la propuesta estudiada.

1.6 Selección de mercados y definición del sistema de organización Coexco

Consignados a lo largo de los ítems del numeral 1.5 los fundamentos sobre los cuales se pueden construir las comercializadoras locales, dando así cumplimiento al objetivo específico número uno, el dos se cumple al establecer el método como se escogerán los mercados y definir el sistema de organización a emplear en las comercializadoras, con lo cual se podría generar cultura organizacional vendedora.

1.6.1 Selección de mercados

Cumpliendo los cánones dados por los expertos en mercadeo, el lugar donde se comercializará un bien se determina examinando lo que ellos llaman la mezcla de mercadeo (marketing mix), entendido este concepto como la manera definida por la dirección de una compañía para combinar más eficientemente las seis variables controlables del mercado, para enfocar, posicionar y desarrollar un bien entre compradores y consumidores. Las variables cotejadas entre sí en función del mercado son: el producto, el empaque, el precio, la publicidad, la promoción y la plaza (lugar donde se distribuye y vende).

Con eso claro, los empresarios comprometidos en crear una comercializadora tienen las siguientes opciones de mercado:

El mercado nacional	El mercado externo
<ul style="list-style-type: none"> • Ciudades de mayor desarrollo relativo frente al resto del país, con mayor demanda esperada y competencia. • Poblaciones pequeñas, relativamente más atrasadas, con menor desarrollo. Se esperaría menor demanda y competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Países ricos, con mayor ingreso per cápita, con fuerte dinámica interna. Se esperaría más demanda y competencia. • Naciones pobres, de demanda débil, por su bajo ingreso per cápita. Se esperaría menor demanda y competencia.

Fuente: Los autores

El cuadro anterior deja a la comercializadora en cuatro mercados alternativos, los cuales después se dividen mediante la técnica de segmentar, según condiciones demográficas de cada mercado (cada ciudad en cada país), para

definir así finalmente dónde se deberá vender qué producto, según sus características, vistas a través de la mezcla de mercadeo.

El punto que corresponde destacar en este trabajo es definir en qué mercado de la nación y del extranjero conviene vender los productos, si en los más o en los menos desarrollados.

En la mesa de trabajo, integrada por once productores, con bienes desde calcomanías decorativas, carpas de camping y morrales, catálogos comerciales e impresos, pulpa de fruta, bocadillos de guayaba y otras golosinas, hasta ropa, sistemas y servicios aplicados a la construcción de obras civiles, filtros para vehículos, muebles en madera y cocinas integrales, se encontró, mediante análisis de mercados efectuado con la técnica descrita arriba sobre información de inteligencia de mercados, posibilidades de clientes en países como Guatemala, México, Venezuela, Ecuador, Costa Rica, Perú, Brasil, Jamaica, Panamá y Estados Unidos, permitiendo esto colegir que es dable encontrar mercados en países de distintos niveles de desarrollo relativo.

Así, es claro, el comercio mundial es una realidad, y no precisamente un juego de suma cero, donde unos países pierden y otros ganan. En el comercio internacional, no obstante las diferencias de desarrollo económico integral entre países y aun entre ciudades al interior de estos, es posible el intercambio comercial entre países y ciudades de distinto nivel de desarrollo, siendo la misión de los empresarios locales descubrir qué producto demanda un mercado externo, mediante la técnica de segmentar el mercado nacional y el externo observados como viable. Así, el mercado extralocal para una comercializadora creada por los empresarios del pueblo, es el mundo que excede las fronteras del municipio.

1.6.2 El sistema de organización Coexco

Una comercializadora extralocal en la práctica será un intermediario, un agente que facilita la relación comercial entre productores de un país y distribuidores, expendedores o compradores-consumidores de los bienes en otra ciudad del propio país o de naciones extranjeras. Eso implica comprar y vender, movilizar cargas, dejar clientes de lado (quién compra) y lado (quién vende) satisfechos, efectuando pagos y cobrando, actuando con bancos y autoridades en los países donde se transa, todo en una relación especial, en razón a que el cliente que provee los artículos es dueño de la comercializadora y por esto resulta más decisivo que de ordinario, sobre la vida de la organización.

Por lo anterior, las comercializadoras creadas dentro de la figura Coexco demandan un esquema funcional, operativo, que dé fluidez a las transacciones cumplidas por demandantes y oferentes a través de la comercializadora. Para conseguir esa fluidez operativa es necesario evaluar las posibles fracturas en la

corriente de circulación informativa, para así poder proponer un esquema organizacional capaz de responder a las posibles rupturas. Los frentes críticos observados en la mesa de trabajo fueron estos:

1.6.2.1 Diferencias en ventas facturadas

Si la empresa vende un solo tipo de producto y sus complementarios inmediatos o un portafolio diversificado, igual puede darse que unos empresarios asociados facturen mensualmente más que otros, causando ello perplejidad y descontento entre quienes menos vendan.

Para corregir esta falencia, se debe advertir por parte de la dirección de la comercializadora por qué los clientes compran más unos bienes que otros, sobre todo si son complementarios directos o sustitutos, suministrando la información a tiempo y de forma exacta, tanto a los que más venden como a quienes venden poco. Ello puede permitir generar correctivos en diseños, producción, formas y hasta olores y colores para solucionar las bajas ventas, incrementando las de todos los asociados.

1.6.2.2 Calidades y precios de venta desiguales

La productividad y calidad distintas entre las empresas adscritas a la comercializadora puede generar preferencias ante distribuidores y clientes, máxime entre productos de la misma categoría, y esto a su vez conduce a establecer diferencias de precios de venta. Ello se debe a las diferencias estructurales entre las empresas asociadas, en materia de dotación tecnológica, curva de experiencia productiva, fuentes de suministros de materiales e incluso diferencias en la forma de calcular costos variables unitarios y precios de venta.

Corregir esta falencia es fácil, estableciendo estándares de calidad por parte de la comercializadora, sobre las condiciones estructurales de los productos a comercializar en cada tipo y categoría de bienes, incluyendo allí la forma de calcular costos y precios unitarios de venta. Los empresarios adscritos deberán cumplir las exigencias de los estándares para alcanzar la expectativa de mejores ventas, recurriendo para ello a suministrarse información y entrenamiento mutuo para superar diferencias.

1.6.2.3 Normas y políticas para todos los asociados

La organización de la comercializadora funcionará con fluidez si se evitan los subgrupos de empresarios, en donde unos gozan de preferencias en detrimento de los otros a la hora de vender, recibir liquidaciones por sus facturaciones y cobrárseles las tarifas y comisiones que se establezcan a favor de la comercializadora.

1.6.2.4 *Equipo administrativo de la comercializadora independiente de los empresarios socios*

Ningún cargo requerido en la comercializadora, tanto administrativo como de ventas, podrá ser cubierto por un empresario, los subalternos de su empresa o sus familiares, haciéndose las designaciones de los funcionarios por parte de la junta directiva de la comercializadora, a solicitud sustentada de la gerencia.

1.6.2.5 *Forma de pago del equipo administrativo sobre productividad*

El equipo de vendedores y el grupo administrativo, todos sin excepción, recibirán su remuneración mediante la mezcla de una parte de salario fijo y otra variable, como medio para motivar la cultura de ventas, cumpliendo metas establecidas sobre una noción equilibrada, en el sentido de ser alcanzables.

1.6.2.6 *Estructura organizacional de la comercializadora*

Si la comercializadora opera con portafolio de productos variado, la firma deberá funcionar sobre una estructura departamentalizada que reúna productos semejantes; en caso de manejar un único portafolio de productos semejantes se tendrá una sección única de venta; pero indiferente del tipo de portafolio ofrecido por la organización, la estructura a desarrollar deberá ser en red (Luis Eduardo Illera Dulce y Arianne Illera Correal, 2003), entendiéndose por tal un modelo organizacional en el cual las jerarquías subyacen y se apoya la acción emprendedora de los funcionarios al interior de la organización, quienes interactúan entre sí y con el medio externo tras la productividad continua, siguiendo los objetivos y las estrategias planificados por la junta directiva y la gerencia.

El tipo de red empleable por las comercializadoras será la de redes internas, dada la necesaria interacción endógena (hacia adentro) entre funcionarios para coordinarse con los dueños de la empresa, los proveedores, y poner el producto ante distribuidores y vendedores. Cumpliendo con las características propias de una red interna, el núcleo de personas que servirá de eje al modelo organizacional será la junta directiva, a su alrededor girarán los directivos de la comercializadora, los funcionarios de operación, los proveedores, los distribuidores, los vendedores y los clientes.

La red permitirá el flujo de información para corregir falencias y tomar decisiones de coyuntura y estructura, permitiendo este sistema rapidez en el manejo y conducción de información formal e informal entre agentes, que en lugares distintos del mundo trabajan tras el solo objetivo de agregar valor a la comercializadora extralocal a la cual se deben.

El fin de la escogencia de este modelo de estructura organizacional radica en que él impulsa el accionar competitivo del equipo administrativo y vendedor, generando espíritu emprendedor hacia soluciones y resultados.

Con esta referencia al modelo organizacional aplicable, se cierra el capítulo uno donde se recogió la visión de los empresarios y se expuso su propósito, estructura y funcionalidad, pasándose ahora al capítulo dos, donde se trata sobre cómo poner en capacidad exportadora a las empresas miembros de un consorcio, ofreciendo antes una conclusión del capítulo.

A manera de conclusión

La criatura contradictoria inmersa en el ser humano, creador y destructor, despiadado y tierno, capaz de odiar y amar, vuelve a presentarse para posibilitar pensar en unir empresarios egoístas e individualistas, mediante procesos colectivistas, colaboracionistas, a los cuales acuden ellos como vía para salvar su individualidad, en tiempos en que el individualismo avasalla a los individualistas, quienes se protegen en el consenso de los acuerdos mínimos para trabajar duro cooperadamente, preservando el bienestar personal, para revitalizar el egoísmo individualista ya regulado, equilibrado, desde donde se continuará emanando bienestar colectivo.

Los empresarios ubicados en localidades pequeñas, medianas e incluso grandes de países de economía emergentes, difícilmente podrán solos sobrevivir a las fuerzas que presionan por conseguir abrir plenamente estos mercados. Así parecen comprenderlo, al aceptar trabajar un puñado de ellos durante más de un año para diseñar, crear y proponer un modelo colectivista de comercialización, como estrategia para enfrentar a empresas extranjeras por el propio mercado nacional, para poder pasar después a la contraofensiva de penetrar, consolidarse y desarrollarse en los mercados de los invasores.

Mediante la investigación reseñada hasta aquí, se procura esencialmente eso, proponer una estrategia para que el empresario local, sin importar el tamaño de su negocio, visualice caminos alternativos de lucha y conquista del mercado nacional, argumento que le permitirá después confrontar a sus competidores en mercados del extranjero.

La estrategia de las comercializadoras extralocales consigue demostrar que es posible planear sistemas de generar riqueza en el país con las empresas locales, sin importar las limitaciones de las localidades, espacio territorial, de donde está surgiendo el desarrollo de las naciones.

Mediante este trabajo se indica a los empresarios locales cómo unirse para vender más allá de las fronteras del municipio, se define cómo seleccionar mercados, dentro y fuera del país, cómo estructurar organizacionalmente la empresa comercializadora que les permita vender sus productos y se mues-

tran los frentes sobre los cuales actuar para hacer productivas las empresas locales, instrumento único para forjar el desarrollo.

Sobre estos elementos dados, la conclusión de fondo es ésta: los empresarios están dispuestos a unirse para vender sus productos en mejores condiciones de productividad y competitividad, y mientras ello sea así, mientras haya empresarios enfocados en hacer mejores productos para vender más, el comercio internacional dará oportunidad aun a las pequeñas y medianas empresas locales de los países pobres, quienes así cuentan con una oportunidad hacia el crecimiento y el desarrollo económico.